



**Inês Rodrigues
Da Silva Santos**

**DIVULGAÇÃO DE MATÉRIAS AMBIENTAIS –
IMPACTO NA INFORMAÇÃO FINANCEIRA DA
VOLKSWAGEN**



**Inês Rodrigues
Da Silva Santos**

DIVULGAÇÃO DE MATÉRIAS AMBIENTAIS – IMPACTO NA INFORMAÇÃO FINANCEIRA DA VOLKSWAGEN

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade no Ramo de Auditoria, realizada sob a orientação científica da Doutora Graça Maria do Carmo Azevedo, Professora Coordenadora no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro e do Doutor Jonas da Silva Oliveira, Professor Auxiliar no ISCTE Business School do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Aos meus pais e ao João pelo apoio incondicional

O júri

Presidente

Prof.^a Doutora Augusta da Conceição Santos Ferreira
Professora adjunta da Universidade de Aveiro

Arguente

Doutora Ana Maria Alves Bandeira
Professora adjunta do Instituto Superior De Contabilidade e Administração do Porto

Orientador

Prof.^a Doutora Graça Maria do Carmo Azevedo
Professora Coordenadora S/ Agregação da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais nada se teria tornado realidade e aos quais estarei eternamente grata.

À Professora Doutora Graça Azevedo e ao Professor Doutor Jonas Oliveira pela sua simpatia, pelos conselhos e críticas, mas sobretudo pelo apoio, disponibilidade e motivação. A eles um sincero Obrigada!

Aos meus pais, que desde sempre me motivaram a lutar pelos meus sonhos e objetivos. E que nesta caminhada me demonstraram mais uma vez o seu apoio incondicional, incentivo, amor e compreensão.

Ao João, o meu namorado, que tanto contribuiu para que este trabalho chegasse a “bom porto”.

palavras-chave

Responsabilidade Social Empresarial, Teoria da Comunicação em Situações de Crise, Teoria da legitimidade

resumo

Com o passar dos anos, deparamo-nos cada vez mais com um aumento significativo nas práticas de divulgação de matérias ambientais. As empresas assumem um papel diário e interveniente nas boas práticas sociais e ambientais. Esta intervenção e preocupação deve-se em grande parte à manutenção da sua imagem e reputação.

Sendo a Volkswagen AG uma empresa de grande dimensão e com uma grande reputação a manter, é interessante ver o seu comportamento face a situações que possam afetar a sua imagem e legitimidade. Assim, este estudo de caso assume como principal objetivo perceber e avaliar a reação da empresa face a um evento com impacto negativo a nível ambiental, que por consequência poderá afetar a sua reputação.

Para o efeito procedeu-se à análise dos relatórios e contas, dos relatórios de sustentabilidade e alguns comunicados desde 2014 a 2016, utilizando o método de análise de conteúdo dado que o estudo se centra numa análise qualitativa de informações.

Os resultados do estudo mostram que a empresa tem uma grande preocupação com a perceção externa da sociedade, e face ao incidente das emissões poluentes procurou minimizar os impactos assumindo a responsabilidade e aplicando medidas corretivas e de compensação.

keywords

Corporate Social Responsibility, Theory of Crisis Communication, Theory of legitimacy

abstract

Over the years, we have been facing a significant increase in the disclosure of environmental matters. Companies play a daily and intervening role in the best social and environmental practices. This intervention and concern is mainly due to the maintenance of its image and reputation.

Being Volkswagen AG a large company and with a great reputation to maintain, it is interesting to see its behaviour when facing situations that may affect its image and legitimacy. Therefore, this case study assumes as the main objective, to perceive and evaluate the company's reaction to an event with negative environmental impact, which may affect its reputation.

To achieve this, we proceed to the analysis of the financial reports, the sustainability reports and some communications from 2014 to 2016, using the method of content analysis given that this study focuses on a qualitative analysis of information.

The results of the study show that the company has a great concern with the external perception of the society and, in the face of the emissions crisis, sought to minimize its impacts by assuming the responsibility and applying corrective and compensatory measures.

Índice Tabelas

Tabela 1 - Estratégias para a Legitimação.....	13
Tabela 2 - Estratégias de Reparação da Imagem.....	18
Tabela 3 - Tipos de Crise	19
Tabela 4 - Estratégias de Resposta à Crise.....	20
Tabela 5 - Teoria da Legitimidade vs Teoria da Comunicação em Situações de Crise	21
Tabela 6 - Tipo de Evento vs Estratégia de Legitimação.....	27
Tabela 7 - Estratégias-Chave de Resposta à Crise	28
Tabela 8 - Rácios de Endividamento.....	31
Tabela 9 - Rácios de Liquidez.....	32
Tabela 10 - Rácios de Rendibilidade.....	32
Tabela 11 - Classificação de Rating	33
Tabela 12 - Evidências na “Carta aos Acionistas”	36
Tabela 13 - Evidências no “Relatório do Conselho Fiscal”	37
Tabela 14 - Evidências no "Relatório sobre Riscos e Oportunidades".....	38
Tabela 15 - Evidências no capítulo "Problema das emissões"	40
Tabela 16 - Evidências no capítulo "Problema do diesel"	41
Tabela 17 - Evidências nos Relatórios de Sustentabilidade	42
Tabela 18 - Evidências no Comunicado "CO2 Issue Largely Concluded"	43

Lista de Abreviaturas e Siglas

VW	– Volkswagen
RSE	– Responsabilidade Social Empresarial
UE	– União Europeia
WBCSD	– World Business Council For Sustainable Development
GRI	– Global Reporting Initiative
BCSD	– Conselho Empresarial para o desenvolvimento Sustentável
OCDE	– Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
IASB	– International Accounting Standard Board
NIC	– Normas Internacionais de Contabilidade
IAS	– International Accounting Standards
DC	– Diretriz Contabilística
CNC	– Comissão de Normalização Contabilística
NCRF	– Norma Contabilística e de Relato Financeiro
EC	– Estrutura Conceptual
SNC	– Sistema de Normalização Contabilística
TSCC	– Teoria Situacional de Comunicação de Crise
NOx	– Óxido de azoto

Índice Geral

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Índice Tabelas.....	viii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	ix
Índice Geral	x
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Responsabilidade Social Empresarial	3
2.2. Análise Económico-Financeira	8
2.3. Teoria da Legitimidade	10
2.4. Teoria da Comunicação em Situações de Crise	15
2.5. Teoria da Legitimidade vs Teoria da Comunicação em Situações de Crise	21
3. Metodologia	23
3.1. Problema de Investigação.....	23
3.2. Objetivo de Estudo	23
3.3. Metodologia	24
3.4. Amostra	25
3.5. Horizonte Temporal	25
3.6. Recolha de Dados.....	26
4. Resultados do Estudo Empírico	29
4.1. Descrição e Análise da Amostra	29
4.2. Resultados Encontrados e Sua Interpretação.....	30
4.2.1. Impacto económico-financeiro.....	31
4.2.1.1. Rácios	31
4.2.1.2. Ratings.....	33
4.2.2. Impacto Reputacional.....	35
5. Conclusão	45
Referências Bibliográficas	47

1. Introdução

Atualmente, as preocupações das empresas não são as mesmas de há uns anos atrás. Problemas éticos e morais têm vindo a estar cada vez mais em voga, alertando para a atuação das empresas a nível social e ambiental. As empresas deparam-se com eventos com consequências negativas para o meio ambiente, e para os quais devem estar preparadas, sob pena de perderem a sua credibilidade e legitimidade.

Assim, cada vez mais a preocupação com a responsabilidade social é um fator determinante na reputação das empresas. A opinião dos *stakeholders* e da sociedade envolvente às organizações são fundamentais para uma boa reputação da empresa.

Os relatórios anuais servem para que as empresas divulgam e descrevem todas as medidas desenvolvidas e aplicadas nesta área, uma vez que são considerados como o mais importante instrumento utilizado pelas empresas para comunicar com os seus interessados.

O presente trabalho tem como tema as divulgações de matérias ambientais, sendo que se pretende analisar a empresa alemã, Volkswagen AG. O estudo irá começar com uma análise da literatura existente sobre esta temática, onde se analisará as metodologias utilizadas, os objetivos dos estudos, as Teorias relacionadas com o tema e as conclusões a que os autores chegaram.

Considerada a maior fabricante automóvel do Mundo, a Volkswagen teve origem na década de 1937, na Alemanha, e ao projeto de construção do automóvel conhecido em Portugal como "Carocha". A Volkswagen faz parte do Volkswagen AG (Volkswagen Aktiengesellschaft), que inclui marcas como a Audi, Seat, Bentley, Bugatti, Lamborghini entre outras. Tem uma frota constituída por mais de 26 modelos de automóveis. Em Portugal, a fábrica da VW situa-se em Palmela e é conhecida como a Autoeuropa.

É uma empresa que tem mantido uma forte reputação ao longo dos anos e que a procura manter. Assim, o objetivo deste trabalho é perceber e avaliar a reação da empresa face a um evento com impacto negativo a nível ambiental, que por consequência poderá afetar a sua reputação.

Serão analisados os Relatórios e Contas desde 2014 a 2016, onde se irá explorar mais intensivamente alguns capítulos como “Carta aos acionistas”, “Relatório do Conselho Fiscal”, “Melhoria de valor sustentável”, “Relatório sobre riscos e oportunidades” e nos relatórios de 2015 e 2016 “Os problemas das emissões”, os Relatórios de Sustentabilidade e alguns Comunicados mais relevantes.

O presente trabalho seguirá a estrutura abaixo descrita, sendo composto por seis capítulos, de entre os quais: Introdução, Revisão da literatura, Metodologia, Resultados do Estudo Empírico e Conclusão.

Em suma, caberá a cada um dos capítulos o seguinte conteúdo:

1. **Introdução:** no qual se insere uma descrição sumária de todo o trabalho, com um enquadramento geral, as motivações e objetivos de estudo e ainda uma descrição da estrutura da Dissertação;
2. **Revisão da Literatura:** onde é feito um breve resumo de toda a literatura estudada no seguimento do tema do trabalho, como sendo, estudos já realizados, dissertações de mestrado, legislação em vigor, entre outros;
3. **Metodologia:** capítulo no qual especificaremos o problema, as questões de investigação, a amostra utilizada, a metodologia de análise e o horizonte temporal analisado;
4. **Resultados do Estudo Empírico:** faremos uma exposição dos resultados obtidos e respetiva análise, bem como uma interpretação dos mesmos.
5. **Conclusões:** à luz dos resultados obtidos, descreveremos as conclusões finais, deixando em aberto hipóteses para futuros estudos, neste mesmo âmbito.

2. Revisão da Literatura

2.1. Responsabilidade Social Empresarial

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e toda a sua envolvente, tem vindo a ser estudado e debatido ao longo da última metade do séc. XX. No entanto, desde os finais do século XIX que as empresas divulgam informação voluntária de carácter social e ambiental nos seus relatórios Guthrie e Parker, (1989). Contudo, só no final dos anos 60 é que apareceram as primeiras referências sobre matérias sociais e ambientais na investigação em contabilidade (Gray, 2002; Mathews, 1997). Na opinião de Gray (2002) e Parker (2005), é durante a segunda metade dos anos 90 que é confirmado o aparecimento da chamada “Contabilidade Ambiental” verificando-se na literatura contabilística um certo desinteresse pelas questões sociais. Se numa primeira fase dominavam temas relacionados com aspetos laborais, verifica-se a partir de então um domínio das questões ambientais (Gray, 2002).

Atualmente, a RSE é uma definição corrente do mundo empresarial, e trata-se da “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais, por parte das empresas, nas suas operações e na sua interação com as outras partes interessadas” Livro Verde. Para Branco e Rodrigues (2006) esta noção “está relacionada com questões éticas e morais relativas à tomada de decisão e ao comportamento empresarial”. Esta nova postura adotada pelas empresas permite-lhes criarem uma importante imagem/reputação perante os consumidores e a sociedade. De acordo com Bromley (2002) a reputação é um fenómeno social associado a impressões individuais, formando-se como resultado de interação social e de trocas de informação. Por sua vez, Davies, Chun, Silva, e Roper (2001) afirmam que a reputação é um termo coletivo referente à visão de todos os *stakeholders* sobre a reputação das empresas — incluindo identidade e imagem —, segundo as quais a identidade representa a perceção dos empregados (agentes internos) e a imagem a perceção dos agentes externos. Desta forma, uma empresa, ao passar a imagem de socialmente responsável, poderá conseguir mais vantagens competitivas no mercado em que se insere. Aupperle, Carroll, e Hatfield (1985) consideram haver uma relação direta entre o desempenho económico e os comportamentos socialmente responsáveis das empresas.

O conceito de RSE para além de promover ações que melhoram a qualidade de vida e bem-estar dos recursos humanos da empresa, promove também a redução de impactos negativos da sua atividade na comunidade e meio ambiente. Estas ações procuram a adoção de uma mudança comportamental e de gestão que envolve uma maior transparência, ética e valores na relação com os seus *stakeholders*. Atualmente, são várias as organizações internacionais que promovem e legitimam a RSE, através de diversas iniciativas, ajudando-as a ganhar força no mundo empresarial. Serão agora elencadas algumas das ações efetuadas na promoção da RSE.

Uma das mais importantes iniciativas, foi o Pacto Global (*Global Compact*), anunciado em janeiro de 1999 no Fórum Económico Mundial, pelo ex-secretário geral das Nações Unidas, Kofi Annan. O seu principal objetivo era “impulsionar a adoção de princípios e valores partilhados que deem um rosto humano ao mercado mundial”. O Pacto Global, foi oficialmente lançado em julho de 2000, e veio incentivar o alinhamento das políticas e práticas empresariais com os valores e fins internacionalmente acordados. Práticas estas condizentes com direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção.

Por sua vez, na União Europeia (UE), foi publicado, em julho de 2001, o documento “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, frequentemente chamado de “Livro Verde”, abrindo o debate sobre o tema à escala comunitária. Este livro surge com o objetivo de iniciar o debate sobre a capacidade da UE para fomentar a responsabilidade social das empresas a nível europeu e internacional, e em particular, sobre como aproveitar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência e incrementar a fiabilidade da avaliação e validação. Pretende ainda ser um fórum de discussão e de recolha de opiniões sobre a responsabilidade.

Foram ainda desenvolvidas outras iniciativas a nível organizacional, como o World Business Council For Sustainable Development (WBCSD) e a Global Reporting Initiative (GRI).

O WBCSD, criado em 1995, é a maior organização empresarial internacional a trabalhar na área do desenvolvimento sustentável. Considerada uma das entidades mais credíveis entre as principais organizações de defesa da sustentabilidade, conta com mais de 200 empresas associadas em todo o mundo. Em Portugal, é representada pelo Conselho

Empresarial para o desenvolvimento Sustentável BCSD Portugal, fundado em outubro de 2001 pela Cimpor, The Navigator Company (antiga Portucel-Soporcel), Sonae e por mais 33 empresas de primeira linha da economia nacional.

A GRI é uma organização internacional independente que elabora e difunde as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade, aplicáveis voluntariamente por empresas, governos e outras organizações. O seu principal objetivo é o desenvolvimento de orientações que impulsionem a divulgação de informação sobre questões económicas, sociais e ambientais ao mesmo nível que a informação financeira. As Nações Unidas, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), o Conselho de Ministros da UE, a Comissão Europeia e o Fórum Económico Mundial, entre outros, referiram-se à GRI nas suas comunicações considerando-a como uma ferramenta essencial para garantir a transparência e manifestar o compromisso das organizações face à responsabilidade social. Em 2000, a GRI lançou a primeira versão das Diretrizes, representando o primeiro quadro global para relatórios globais de sustentabilidade.

Assim, é possível observar a dimensão que este conceito está a ganhar. No entanto, até aqui, só foram referenciadas medidas e formas de defesa, de incentivo e de apoio à implementação de práticas voluntárias de desenvolvimento sustentável e de responsabilidade social.

A viragem de políticas dá-se com a ratificação do Protocolo de Quioto, passando a partir desse momento a existir documentos com força legal (tratados, diretrizes e leis) relacionados com matérias ambientais. Este tratado internacional, entrou em vigor em 2005 e tem como principal objetivo diminuir e controlar a emissão de gases com efeito de estufa, visando, consequentemente, diminuir o aquecimento global. Um dos pontos do tratado obriga a que os países signatários promulguem leis que incorporem as normas deste, nomeadamente as relacionadas com a emissão de gases de efeitos estufa.

Apesar destas evoluções a nível político, a nível da contabilidade ainda não existe qualquer norma internacional que vise exclusivamente as matérias ambientais. O material existente acerca destas matérias é publicado pelo International Accounting Standard Board (IASB), entidade que regula e emite as Normas Internacionais de Contabilidade (IAS/IFRS), que servem de base às diretivas emitidas pela Comissão Europeia.

Assim sendo, a 30 de maio de 2001, a Comissão Europeia emitiu uma recomendação a nível europeu sobre matérias ambientais (2001/453/CE). Em Portugal, e na sequência da Recomendação, surge a Diretriz Contabilística (DC) 29 – Matérias Ambientais - pela Comissão de Normalização Contabilística (CNC). Com a revogação do antigo normativo contabilístico, passou a existir a Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF) 26 – Matérias Ambientais, que estabelece a obrigação de divulgação de informação ambiental nas Demonstrações Financeiras de empresas portuguesas e regula o tipo de informação a incluir nos seus relatórios.

Ainda assim, isto parece não ser suficiente. A Estrutura Conceptual (EC) do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) (EC, § 13), publicada no ano 2009 refere que “as demonstrações financeiras não proporcionam toda a informação de que os utentes possam necessitar para tomarem decisões económicas uma vez que elas, em grande medida, retratam os efeitos financeiros de acontecimentos passados e não proporcionam necessariamente informação não financeira.”

Surge assim a necessidade de divulgação de informação não financeira, na tentativa de dar mais credibilidade e confiança aos *stakeholders* sobre a atividade desenvolvida.

A informação de carácter ambiental tem surgido essencialmente de forma voluntária, isto porque durante muitos anos a regulamentação da divulgação ambiental era escassa. Autores como Holland e Foo (2003) referem a preferência por um modelo de divulgação voluntária, que privilegie a transparência da informação e que reflita o verdadeiro desempenho ambiental da empresa, em vez de um modelo que exija a divulgação ambiental padronizada, regulada por padrões legais.

Todavia, temos autores que consideram a divulgação voluntária da informação ambiental como uma estratégia de legitimação, ou seja, apresentarem-se perante a sociedade como socialmente responsáveis (Antheaume, 2001; Criado-Jiménez, Fernández-Chulián, Larrinaga-González, e Husillos-Carques, 2008; Deegan, Rankin, e Tobin, 2002; Gray, Kouhy, e Lavers, 1995).

Monteiro e Ribeiro (2009) referem que é importante existir normalização sobre a divulgação ambiental de modo a permitir a prestação de informação ambiental face às pressões sociais e legais, não devendo, contudo, as empresas limitarem-se ao cumprimento dos requisitos legais, mas também considerar as exigências dos *stakeholders*.

A nível internacional tem-se verificado um aumento na divulgação de informação social e ambiental por parte das empresas. É a partir da década de 90, que aumenta o número de empresas que começam a divulgar informação desta natureza, principalmente em países da Europa do Norte e no Reino Unido (Adams e Kuasirikun, 2000; Eugenio, 2010; Gray, Kouhy, e Lavers, 1995; Moneva e Llena, 2000). Efetivamente, estes países tinham já sistemas desenvolvidos de produção de informação ambiental, existindo, em muitos deles, a obrigatoriedade de apresentação de “contas ambientais”. Em países como a Dinamarca, Noruega, Suécia e Holanda, questões ambientais são tidas seriamente em consideração, tendo sistemas de relato ambiental bastante desenvolvidos. Deve-se ainda salientar que na Alemanha, é frequente a divulgação ambiental nas contas das empresas, isto porque os utentes da informação financeira são bastante sensíveis às questões ambientais.

A obrigatoriedade de divulgação ainda não está presente em todos os países. No entanto, segundo Eugenio (2010), há já uma quantidade significativa de países com divulgação ambiental, como sendo: Espanha, Austrália, Brasil, Bulgária, Coreia, Suécia, Hungria, Itália, Japão, França, Holanda e Portugal.

A divulgação de informação sobre responsabilidade social tem sido descrita como “um processo de comunicar os efeitos sociais e ambientais, de ações económicas das organizações, a determinados grupos de interesse dentro da sociedade e à sociedade em geral” (Gray, R., Owen, D., and Adams, 1996, p. 3).

A divulgação de informação sobre responsabilidade social é um aspeto essencial no diálogo entre a empresa e a sociedade, assim, a informação divulgada pelas empresas deverá ser efetuada com mais qualidade. A dificuldade de atribuir valores económicos sobre os impactos sociais e ambientais das atividades de uma empresa é possivelmente um problema difícil de ultrapassar. Assim, para proteger o ambiente, a contabilidade deve avaliar os recursos sociais e ambientais para que estes sejam considerados na tomada de decisões económicas.

Esta divulgação pode ser feita utilizando os relatórios anuais, pois segundo Abrahamson e Park (1994), são vários os estudos que indicam que os relatórios anuais e as cartas do presidente, em particular, são veículos importantes para a comunicação de informações aos acionistas e às partes interessadas. Buhr (1998, p. 164) afirma também que "o relatório anual é o veículo de comunicação empresarial mais aceite e reconhecido". Os

relatórios anuais servem assim de dispositivo de legitimação e também podem ser vistos como um documento estratégico, isto porque fornecem aos gerentes a oportunidade de manipular as opiniões das partes interessadas da empresa e, portanto, os diretores podem envolver-se na gestão de impressões (Ogden e Clarke, 2005). O principal objetivo deste instrumento é influenciar a perceção das pessoas sobre a empresa. Deegan, Rankin e Voght (2000) argumentam que a divulgação social no relatório anual, é considerado como um dispositivo útil para reduzir os efeitos de eventos desfavoráveis à imagem de uma organização.

2.2. Análise Económico-Financeira

A análise financeira está vocacionada para a recolha, tratamento e análise de informação de natureza económico-financeira, com o intuito de fornecer dados e informações financeiras fidedignas, que possibilitem uma tomada de decisão fundamentada por parte dos gestores (Fernandes, Peguinho, Vieira e Neiva, 2012).

Segundo Santos, Coimbra e Augusto (2009), esta informação de carácter económico-financeiro pode dividir-se em informação base e informação complementar. A informação base, é facultada pelo sistema de informação financeira da empresa e tem como fonte as demonstrações financeiras: demonstração de resultados, balanço, demonstração de alterações de capital próprio, demonstração de fluxos de caixa e anexo. A informação complementar, também de grande utilidade para a análise, pode ser fornecida pela empresa ou ser exterior à empresa. Desta forma, ao conjugar estes dois tipos de informação, são criadas as condições necessárias para a tomada de decisão fundamentada.

De acordo com a IAS 1, as demonstrações financeiras de uma empresa devem proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa de uma entidade que seja útil a um vasto leque de utentes na tomada de decisões económicas.

A posição financeira, representada pelo balanço, permite elaborar análises relacionadas com os valores conseguidos para cada elemento patrimonial, já que nele se encontram as expressões financeiras dos factos acumulados até à data da elaboração das

demonstrações financeiras. Assim, o balanço é um documento que espelha a situação patrimonial de uma determinada entidade, em determinada data (Neves, 2006).

O desempenho é analisado através da demonstração dos resultados, sendo medido pela soma algébrica entre os rendimentos e os gastos. Para Neves (2006, p. 48) “a demonstração de resultados líquidos evidencia a formação dos resultados (lucros ou prejuízos) num determinado período (entre dois balanços). É um documento de avaliação do desempenho económico no referido período”.

No entanto, toda esta informação não deve ser analisada de forma isolada e fragmentada. É fundamental contextualizá-la e interpretá-la num quadro global. Isto pode ser feito com recurso a um conjunto de diversos métodos e técnicas, de diferentes naturezas e nível de complexidade (Fernandes et al, 2012). A técnica mais utilizada nestes contextos é a construção e interpretação de rácios e indicadores. Esta técnica “permite reduzir toda a informação relevante constante num complexo conjunto de informações financeiras, a um conjunto limitado de indicadores económico-financeiros.” (Monteiro e Almeida, 2012).

É possível construir diversos rácios, mas a sua utilização irá depender sempre dos objetivos de análise, nomeadamente da natureza dos fenómenos que se pretende avaliar e das fontes de informação utilizadas.

Existe também um outro tipo de análise muito utilizada, o *rating*. Trata-se de um processo de avaliação do risco que procura determinar a capacidade de uma empresa vir a cumprir certas responsabilidades, de forma atempada e na íntegra. Avalia ainda o posicionamento da empresa no mercado e sua estratégia, comparando-os com outras empresas classificadas. Segundo Huang, Chen, Hsu, Chen, e Wu (2004, p. 543) “os ratings de crédito têm sido muito utilizados por investidores de títulos, emissores de dívida e funcionários governamentais como uma medida de risco de risco das empresas e títulos”.

Este tipo de análise é normalmente efetuado por entidades externas independentes, contratadas pela empresa, denominadas por agências de *rating* ou agências de notação financeira. Estas atribuem uma notação (nota) inserida numa escala de valores, em que geralmente a escala utilizada é “A, B, C, D”. As agências mais reconhecidas são a Standard&Poor’s, Moody's Investor Services e a Fitch Ratings.

Existem assim diversas técnicas de análise financeira. Os rácios e indicadores são normalmente utilizados nos relatórios da gestão, para que a administração possa demonstrar a evolução da posição financeira da empresa. Já os *ratings* são fornecidos por entidades externas que permitem aos *stakeholders* ter uma visão mais sintética e transparente da empresa.

Todas estas técnicas, mostram como a análise económico-financeira é importante, pois permite dar a conhecer a todos os interessados, o desempenho da empresa através de informação fiável e credível.

2.3. Teoria da Legitimidade

São várias as teorias que procuram explicar porque é que as empresas divulgam informação social e ambiental. Dantas, Zendersky e Niyama (2005) evidenciam que a divulgação, obrigatória ou voluntária, implica qualidade, oportunidade e clareza. Só assim se consegue alcançar a transparência da informação.

Deste modo, a Teoria da Legitimidade é considerada como uma das teorias dominantes na investigação sobre a divulgação de informação sobre responsabilidade social e ambiental. (Deegan, 2002; Tilling, 2004; Branco, Eugénio, e Ribeiro, 2008; Branco e Rodrigues, 2006).

De facto são muitos os autores que têm sugerido que a Teoria da Legitimidade é a base de fundamentação para temas direccionados a questões ambientais e sociais. O'Donovan (2002) considera que é a teoria da Legitimidade a explicação para o aumento da divulgação ambiental desde o início de 1980, tornando-se a teoria mais citada na área da contabilidade ambiental e social.

Bebbington (2008), sugere por um lado que esta teoria fornece um quadro explicativo para a divulgação ambiental e social, mas por outro faz referência às questões que têm sido levantadas quanto ao poder explicativo desta teoria, dado que existem outros fatores internos e externos que deverão ser estudados.

A Teoria da Legitimidade é assim, vista como um atributo que é conferido pela sociedade e que afeta os resultados da organização e não como uma qualidade ou característica determinada pela organização (Johnson, 2003). Uma organização é

considerada como legítima, quando esta opera dentro dos limites e normas impostos pela sociedade, representando um recurso importante para o acesso a outros recursos (Zimmerman & Zeitz, 2002).

O aumento de divulgações empresariais relacionadas com a responsabilidade social, pode ocorrer devido a uma série de razões, como ameaças à legitimidade da organização (Deegan e Rankin, 1996; Deegan, Rankin, e Tobin, 2002; Tilling, 2004), ameaças à imagem da organização (Deegan & Rankin, 1996; Adams, 2002) ou pela exposição, cada vez maior, aos média (Deegan et al., 2002).

No entanto, alguns autores consideram, que legitimar a atividade das empresas é a motivação principal e o fator de maior relevância.

Na perspectiva de Branco et al. (2008, p. 139), a divulgação ambiental é vista como “uma das estratégias utilizadas pelas empresas para encontrar aceitação e aprovação das suas atividades pela sociedade”. Pode ajudar a estabelecer ou a manter a legitimidade da empresa influenciando a opinião pública. É assim considerada como uma ferramenta importante nas estratégias de legitimação empresarial.

As estratégias utilizadas para convencer o público relevante de que a organização é social e ambientalmente responsável, ou seja, legítima, podem ser de natureza pró-ativa ou reativa (Rodrigues, 2013). A escolha das estratégias a utilizar dependerá do que a organização procura, se é ganhar, manter ou recuperar a sua legitimidade.

A legitimidade é dinâmica pelo facto da sociedade estar em constante mudança, obrigando as organizações a estarem sempre a procurar congruência entre as suas atividades e as expectativas da sociedade. “É um julgamento social de apropriação, aceitação e desejabilidade” (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 418).

Segundo O'Donovan (2002) uma empresa pode perder legitimidade mesmo que não mude as suas atividades. Pode dever-se a mudanças relevantes na composição do seu público ou a mudanças nos valores desse público. Algumas mudanças relevantes nos valores de público podem ocorrer devido a:

- Mudanças na consciência social;
- Pressões de fontes reguladoras ou institucionais;
- Influência dos média;
- Pressões de grupos de interesse; e

- Crises empresariais.

A comunicação das organizações com o público é fundamental para Suchman (1995). O autor defende que esta comunicação vai para além do tradicional discurso e requer um “arsenal diversificado de técnicas” capazes de dar respostas concretas às questões. Assim, apresenta três estratégias, às quais apelida de “desafios gerais de legitimidade” - ganhar legitimidade, manter a legitimidade e reparar a legitimidade. A estas, o autor relaciona quatro tipos de legitimidade (Tabela 1):

- Legitimidade geral diz respeito às estratégias utilizadas pela organização em relação ao ambiente em que atua. A empresa deve dotar-se de mecanismos de controle que permitam monitorizar e perceber as mudanças que ocorrem no *locus* em que está inserida;
- Legitimidade pragmática baseia-se em interesses próprios do público mais próximo da organização. Normalmente, envolve trocas diretas entre a organização e seu público, mas pode também abranger interdependências políticas, económicas e sociais mais amplas;
- Legitimidade moral é uma avaliação do comportamento ético da organização que tem em consideração atividades que possuem a característica de “se fazer a coisa certa”;
- Legitimidade cognitiva é baseada na cognição e não nos interesses. A legitimidade cognitiva preocupa-se com ações que simplificam ou ajudam a compreender a tomada de decisão e, portanto, contribuem para resolver os problemas.

Os quatro tipos de legitimidade partem do pressuposto de que as atividades organizacionais são desejáveis, de acordo com um conjunto socialmente adequado e apropriado formado de normas, valores, crenças e definições.

Tabela 1 - Estratégias para a Legitimação

	Ganho	Manutenção	Reparação
Geral	Adaptar-se ao ambiente Selecionar o ambiente	Perceber mudanças Favorecer as realizações - Monitorar as operações - Comunicar-se habilmente - Estocar legitimidade	Normalizar Reestruturar
	Manipular o ambiente		Resolver com tranquilidade
Pragmática	Adaptar-se às exigências - Responder às necessidades - Cooptar integrantes - Construir reputação	Monitorar interesses - Consultar a opinião de líderes	Rejeitar
	Selecionar mercados - Localizar públicos amistosos - Recrutar cooperadores amistosos	Favorecer trocas - Monitorar a confiabilidade - Comunicar-se honestamente - Estocar confiança	Criar monitores
	Anunciar - Anunciar o produto - Anunciar a imagem		
Moral	Adaptar-se aos ideais - Produzir resultados adequados - Incorporar-se a instituições - Oferecer demonstrações simbólicas	Monitorar ética - Consultar as categorias profissionais	Desculpa / Justificar
	Selecionar o domínio - Definir metas	Favorecer a boa conduta - Monitorar a responsabilidade - Comunicar-se oficialmente - Estocar opiniões favoráveis	Desassociar - Substituir pessoal - Rever as práticas - Reconfigurar
	Persuadir - Demonstrar sucesso - Fazer proselitismo (trazer adeptos)		
Cognitiva	Adaptar-se aos modelos - Reproduzir normas - Formalizar as operações - Profissionalizar as operações	Monitorar perspectivas - Consultar aqueles que têm dúvidas	Explicar
	Selecionar rótulos - Buscas certificação	Proteger hipóteses - Visar clareza - Falar pontualmente - Estocar conexões	
	Institucionalizar - Persistir - Popularizar novos modelos - Padronizar novos modelos		

Fonte: Com base em (Suchman, 1995, p. 600)

Tilling (2004) na teoria da Legitimidade, vai um pouco mais além e afirma que as empresas podem adotar 4 estratégias, dependendo de como se encontra a sua reputação. Sendo as estratégias:

- Estabelecer legitimidade – Está é a fase inicial de desenvolvimento de uma empresa, em que é extremamente importante ser competente internamente, mas em que também é crucial criar uma boa percepção externa;
- Manter a legitimidade - É a fase mais longa mas também a mais difícil, dado que deve ser constante ao longo do tempo. Devem ser prevenidas atividades/atos que coloquem em risco a reputação da empresa;
- Aumentar a legitimidade - Esta fase ocorre, por exemplo, aquando da expansão da atividade para novos mercados. É necessário nestes casos alargar a boa percepção externa a estes novos *stakeholders* e sociedade em geral;
- Defender/Recuperar/Restaurar a legitimidade – Perante um incidente, interno ou externo, a empresa coloca em causa a sua reputação, pelo que é necessário não só defendê-la, como também atuar para a recuperar/restaurar em caso de perda. Esta é também considerada uma fase difícil, dado que a sociedade é muito sensível a incidentes, tenham estes um pequeno ou grande impacto ambiental.

Os diferentes tipos de estratégias, serão aplicados dependente dos objetivos que se pretendem alcançar perante a legitimidade. É de salientar que, a área em que atuam as empresas e o contexto cultural em que se inserem, têm influência no nível de legitimidade conseguida pelas mesmas.

As estratégias que uma organização implementa para restaurar a legitimidade após um evento de maior risco devem ser comunicadas às partes interessadas se as suas percepções da organização forem influenciadas.

A legitimidade é assim considerada um recurso do qual as empresas dependem para a sua sobrevivência.

2.4. Teoria da Comunicação em Situações de Crise

A teoria da comunicação em situação de crise refere-se a todas as estratégias, ações e meios usados para contornar, minorizar ou combater uma situação de crise. Assume um papel determinante nestes contextos, como forma de minimizar ou mitigar os danos resultantes das ameaças à reputação que, neste contexto, se colocam às empresas.

A palavra crise é geralmente associada a uma conotação negativa. Uma “crise é cada situação ou evento que requer ação imediata para impedir um potencial impacto negativo sobre uma organização ou sobre os seus interlocutores” Norsa (as cited in Diegues, 2011, p. 5). É considerada uma ameaça concreta ao funcionamento de uma empresa ou das suas marcas, que pode ter consequências negativas se não for gerida adequadamente. As situações de crise têm efeitos negativos na reputação e estes impactos podem afetar a forma como os *stakeholders* interagem com a empresa (Barton, 2001; Dowling, 2002).

A forma como uma crise é tratada influencia o seu impacto na reputação da organização, podendo desencadear sequelas negativas, tanto para a organização como para todos aqueles que com ela estão relacionados (Coombs, 1999). Desta forma, uma gestão eficaz da comunicação de crise é, portanto, um imperativo estratégico para a continuidade da organização.

Atualmente, devido à grande pressão mediática e ao fácil acesso à informação proporcionado pelos media e pela internet, as situações de crise passam a tomar diferentes proporções. Deixa de haver uma separação entre o que é conhecimento particular empresarial e o conhecimento público, coletivo (Sinnreich, 2007). Este novo panorama veio tornar mais exigente a forma como a crise é gerida.

Temos assim, dois conceitos, gestão de crise e comunicação de crise. A gestão de crise está mais direcionada para uma visão antecipada e para o tratamento de assuntos potencialmente problemáticos mesmo antes destes surgirem. Trata-se de antever e resolver assuntos antes destes se tornarem problemas mais graves (Lampreia, 2007). A comunicação de crise refere-se a todas as estratégias, ações e meios usados para contornar, minorizar ou combater uma situação de crise. A preparação para a situação de crise é essencial para que esta possa ser eficazmente solucionada.

Segundo, Lampreia (2007) as crises têm um ciclo de vida e desde o seu aparecimento até ao seu fim, atravessam fases idênticas às etapas da vida humana. A consciência de que uma crise tem um ciclo é relevante para que se possam implementar mais eficazmente planos e estratégias de comunicação para combater uma situação de crise. Caetano, Vasconcelos, e Vasconcelos (2006), defende que existem 3 fases na gestão de comunicação de crise, a apresentação – identificação da crise, o desenvolvimento da crise e o desenlace – término da crise. Mas, para prever uma crise é necessário realizar um planeamento. Desta forma, Coombs (2007) tal como Mendes e Pereira (2006), defende que são três as fases que constituem o fenómeno crise, a proativa - pré-crise, a reativa - durante a crise; e a reflexiva - após a crise.

A fase pré-crise, concentra-se em identificar e em reduzir as probabilidades da ocorrência de potenciais crises para a organização (Coombs e Holladay, 2010; Coombs, 2007). Devem ser identificados os sinais de alerta de modo a prevenir que estes se transformem posteriormente numa crise. Vários autores defendem que deve haver uma preparação e prevenção que desenvolva um plano de crise (Jaques, 2007; Mendes e Pereira, 2006).

A fase durante a crise é uma fase sensível, pois é quando os gestores de comunicação de crise têm de reconhecer que esta existe. São eles os responsáveis por assumir que ela é real e cabe-lhes também sensibilizar os restantes responsáveis da organização para a sua existência e para a necessidade de tomar medidas face à crise (Coombs, 2007). Após o reconhecimento da crise, precede-se à ativação dos mecanismos de resposta, ou seja, seleção e implementação de estratégias, mitigação de danos e resposta aos média e aos interessados. Toda esta situação faz com que a organização retome a normalidade das suas operações o mais rapidamente possível.

A fase pós-crise é a adaptação à nova realidade. Importa perceber e avaliar os acontecimentos e recuperar dos danos causados através de ações corretivas. Quando a crise está resolvida é importante investigar para entender a razão da sua ocorrência, mas também perceber o que se pode fazer para que não se repita. É importante que a equipa de gestão de comunicação de crise continue o diálogo com os *stakeholders*, sendo que os seus esforços continuam sempre em ação (Coombs, 2007).

Deste modo, é possível observar a importância da comunicação de crise. É uma ferramenta essencial na salvaguarda da reputação, dos interesses e da boa imagem de

uma organização no decorrer de uma crise. As estratégias de comunicação são fundamentais para se comunicar de forma assertiva e eficaz, permitindo à organização defender-se das situações de crise e mitigando as suas consequências para que não haja repercussões negativas para a organização.

São vários os autores que abordam esta temática, mas é Coombs (2007), com a sua Teoria Situacional de Comunicação de Crise (TSCC), que em 1995 começa o desenvolvimento de uma alternativa para a escolha da resposta organizacional adequada a uma situação de crise. Esta teoria procura entender como as pessoas percebem as crises, as suas reações às diferentes estratégias de comunicação de crise, e as reações dos públicos à organização em crise (Coombs e Holladay, 2010), e baseia-se na ideia de que “crises similares devem ser geridas de modo similar” (Pearson e Mitroff, 1993).

Benoit (1997) identifica cinco tipologias ou estratégias que as organizações ou indivíduos utilizam para dar resposta a situações de crise, identificando-as como Estratégias de reparação da imagem (Tabela 2). Podem ser vistas como um fio contínuo, em que numa das extremidades está a negação ou a alegação de inocência completa, e na outra, a mortificação ou a assunção total de culpa (Benoit, 1997).

Tabela 2 - Estratégias de Reparação da Imagem

Estratégia Chave	Característica
<i>Negar</i>	
Negação simples	Não realização do ato
Transferência de culpa	Ato realizado por outro
<i>Fugir à responsabilidade</i>	
Reação a uma provocação	Resposta ao ato de outro
Vitimização	Falta de informação ou capacidade
Acidente	O ato foi um acidente
Boas intenções	Agir bem no ato
<i>Reduzir o grau de ofensa</i>	
Apoiar	Enfatizar as boas ações já realizadas
Minimizar	O ato não é grave
Diferenciar	O ato é menos ofensivo
Transcender	Considerações mais importantes
Atacar	Reduzir a credibilidade do acusador
Compensar	Reembolsar a vítima
<i>Ação corretiva</i>	Plano para resolver ou prevenir o problema
<i>Mortificação</i>	Pedido de desculpas pelo ato

Fonte: Com base em (Benoit, 1997, p. 179)

A TSCC baseia-se na Teoria da Reparação da Imagem e complementa-a. Segundo Coombs (as cited in Pereira, 2014, p. 49), “a Teoria da reparação da imagem não oferece uma ligação conceptual entre as estratégias de resposta à crise e os elementos da situação de crise. A TSCC baseia-se nas estratégias de resposta à crise articuladas na Teoria da reparação da imagem através da integração destas estratégias dentro de um sistema que prevê como os públicos vão reagir a uma crise e as estratégias de resposta à crise usadas para gerir a crise”.

Esta teoria prevê uma série de estratégias elaboradas para comunicar perante uma situação de crise. Estas estratégias variam consoante o nível de culpa que é atribuído à organização. Assim, no decorrer de uma situação de crise as organizações são, por

norma, responsabilizadas, principalmente numa fase inicial quando ainda se desconhecem as causas da crise.

O grau de responsabilidade pela crise pode ter consequências para a reputação de uma organização, pois há determinados aspetos que podem agravar e intensificar as ameaças à reputação de uma organização.

Assim, Coombs (2004) apresenta os tipos de crises agrupados em três categorias: a) vítima - responsabilidade baixa, que engloba desastres naturais, rumores, violência no local de trabalho e malevolência; b) acidente - responsabilidade média, que engloba desafios, acidentes por erros técnicos e defeito de produto por erro técnico; e c) intencional - responsabilidade elevada, que engloba acidentes por erro humano, defeito de produto por erro humano e comportamento inadequado da organização (Tabela 3).

Tabela 3 - Tipos de Crise

Tipos de crise	Grau de responsabilidade
Vítima Desastres naturais Rumores Violência no local de trabalho Mau comportamento	Responsabilidade baixa
Acidental Conflitos Acidentes por erro técnico Danos provocados por produtos devido a erro técnico	Responsabilidade moderada
Intencional Acidentes por erro humano Danos provocados por produtos devido a erro humano Ações ilegais ou mal-intencionadas por parte da organização	Responsabilidade alta

Fonte: com base em (Coombs, 2004, p. 270)

O grau de responsabilidade é atribuído à organização pelos *stakeholders*. Quanto maior for a responsabilidade atribuída à organização, maior a ameaça proporcionada pela crise

ao nível das atitudes e dos comportamentos por parte dos *stakeholders*. Assim, a crise intencional tem um impacto negativo maior na reputação da organização do que a vítima ou acidental (Claeys, Cauberghe e Vyncke, 2010). Isto justifica-se porque neste tipo de crise, as empresas são consideradas responsáveis pela própria crise (Coombs, 2004; Coombs e Holladay, 1996)

De modo a combater e salvaguardar-se destas ameaças, Coombs (2007), apresenta as seguintes estratégias de resposta (Tabela 4):

Tabela 4 - Estratégias de Resposta à Crise

Estratégias de resposta à crise primárias
<i>Estratégias de negação</i>
Atacar o acusador
Negar
Bode expiatório
<i>Estratégias de diminuição</i>
Desculpa
Justificação
<i>Estratégias de reconstrução</i>
Compensação
Pedido de desculpa
Estratégias de resposta à crise secundárias
<i>Estratégias de reforço</i>
Relembrar
Agradar
Vitimização

Fonte: com base em (Coombs, 2007, p. 13)

As estratégias de resposta à crise devem ser tomadas com a consciência dos impactos que irão ter nos públicos da organização. De acordo com Claeys et al. (2010), as estratégias de reconstrução têm um impacto mais positivo na reputação da organização do que as de negação ou diminuição. O reconhecimento público de culpa e o pedido sincero de desculpas podem auxiliar uma organização a ultrapassar este tipo de situações controversas.

2.5. Teoria da Legitimidade vs Teoria da Comunicação em Situações de Crise

As empresas estão diariamente expostas a fatores que poderão originar situações impactantes à sua imagem e reputação. Como tal, é da sua responsabilidade ter estratégias de resposta que atuem sobre tais eventos.

As duas teorias acima expostas identificam e mostram quais as estratégias utilizadas para cada tipo de evento ou situação com que as empresas são confrontadas. No entanto, são teorias que abordam o tema de forma diferente. Enquanto que a Teoria da Legitimidade, tal como o nome indica, procura legitimar a reputação da empresa, servindo-se quer de eventos positivos quer de negativos, a Teoria da Comunicação em Situações de Crise, procura fundamentalmente reagir aos eventos com impacto negativo, tentando restaurar a imagem da empresa e assim dissociar-se da má reputação que estes criaram.

Deste modo, compilámos na Tabela 5, abaixo indicado, as semelhanças e diferenças entre as duas teorias apresentadas.

Tabela 5 - Teoria da Legitimidade vs Teoria da Comunicação em Situações de Crise

Objetivo	Legitimar a reputação da empresa	Reparação da imagem da empresa
Eventos	Atua em todos os tipos (positivos, neutros, negativos)	Atua em eventos negativos
Alvo	<i>Stakeholders</i> /Público-alvo	<i>Stakeholders</i>
Aplicabilidade	Constante	Períodos de crise
Medidas	Pró-ativas e reativas	Maioritariamente reativas

Fonte: nossa autoria

3. Metodologia

A metodologia de investigação serve de orientação do estudo científico. Tem como objetivo principal indicar o melhor método a utilizar e as técnicas mais adequadas para a obtenção e exploração de dados.

É neste capítulo que expomos a componente prática do nosso estudo, abordando o problema de investigação, os objetivos, a metodologia, a amostra, o horizonte temporal e a recolha de dados.

3.1. Problema de Investigação

Os conceitos de responsabilidade social e ambiental são cada vez mais debatidos e estudados. As empresas ganharam consciência da necessidade de explorar os recursos energéticos de forma sustentável e também consciência do quão importante é a imagem de empresa “verde” que transmitem aos seus interessados. Estas preocupações ganham peso e diferenciam competitivamente umas empresas das outras.

Estas grandes empresas procuram excelência, seja pelos seus produtos seja pela sua imagem. Constroem fortes reputações, e as quais procuram manter. Mas quando confrontadas com um escândalo que corrompe a sua imagem e reputação, como irão reagir? Qual será a atitude da gestão de topo? De que modo irão comunicar com os interessados? E sendo os relatórios anuais considerados um meio de comunicação com os interessados, como se irão “comportar”? E económica e financeiramente, serão seriamente afetadas? Ou têm uma reputação tão sólida que pouco as abalará?

3.2. Objetivo de Estudo

Os objetivos do estudo devem evidenciar, de forma clara e objetiva, o que o investigador deseja com a realização do trabalho proposto.

A investigação é conduzida pelos fins que se pretendem alcançar, sendo que, emergem como objetivos gerais do presente trabalho:

- Resumir, analisar e avaliar a literatura existente acerca do tema nos últimos anos;
- Conhecer a Teoria da Legitimidade e a Teoria da Comunicação em Situações de Crise e perceber se através das suas estratégias dão resposta a incidentes com impacto a nível ambiental;
- Averiguar a aplicação de estratégias de resposta à crise, durante e após a ocorrência do incidente ambiental, onde possam ter ocorrido perdas de reputação da empresa;
- Avaliar o impacto da crise e das estratégias adotadas na posição e desempenho financeiro.

Deste modo, surge o objetivo principal da investigação que consiste em perceber e avaliar a reação da empresa e as suas contas face a um evento com impacto negativo a nível ambiental, que por consequência poderá afetar a sua reputação.

3.3. Metodologia

A pesquisa iniciou-se com um estudo exploratório da literatura existente, com a finalidade de se obterem informações relevantes sobre os objetos do estudo.

O método de pesquisa utilizado para o estudo foi a análise de conteúdo, dado que, é um método bastante utilizado em estudos do género e centra-se numa análise qualitativa de informações/divulgações. Esta análise de conteúdos é utilizada para descrever, interpretar e procurar o sentido de documentos e textos, ajudando a reinterpretar as mensagens e a compreender os seus significados. Isto porque certos documentos, apesar de apresentarem uma riqueza de informações muitas vezes necessitam de uma descodificação e amplas adaptações à realidade.

De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal do pesquisador porque fomenta a sua versatilidade e criatividade em relação à perceção dos dados que tem. Toda a leitura se constitui numa interpretação. Para entender os significados de um texto é preciso considerar o seu contexto, o autor, o destinatário e as formas de codificação e transmissão da mensagem, informações que não se encontram explícitas no conteúdo.

3.4. Amostra

O nosso estudo recaiu sobre a Volkswagen AG. Volkswagen é uma palavra que em língua alemã significa "carro do povo". No entanto, é geralmente referenciada pela abreviatura VW (Wikipedia). O Grupo Volkswagen com sede em Wolfsburg, na Alemanha, é um dos principais fabricantes mundiais de automóveis e de veículos comerciais e o maior fabricante de automóveis da Europa. O grupo está neste momento a desenvolver o programa "TOGETHER-Strategy 2025", criando bases para se tornar um líder global de mobilidade sustentável (Volkswagen AG).

Devido ao seu reconhecimento mundial, seja pela qualidade dos seus produtos, inovação tecnológica ou pela consciência ambiental, a Volkswagen cria grandes expectativas de estudo. Assim, identificamos o primeiro motivo para a escolha da amostra.

O segundo motivo passa pelos recente acontecimentos que envolvem o nome deste grupo, as emissões de gases poluentes. Em 2015, a Volkswagen AG viu-se envolvida num enorme problema após a descoberta de que os seus veículos a diesel (e mais tarde descobriram que os de gasolina também) e os de outras empresas do grupo, emitiam um elemento, óxido de azoto (NOx), que estaria acima do permitido por Lei.

Uma grande empresa considerada exemplar a nível ambiental *versus* um escândalo com grandes impactos para o ambiente.

Fundamentalmente, a escolha da amostra do presente estudo, teve em consideração o impacto que os resultados poderiam ter para os interessados no tema.

3.5. Horizonte Temporal

Definimos um horizonte temporal de 3 anos, ou seja, serão analisados os Relatórios e Contas de 2014, 2015 e 2016, assim como os Relatórios de Sustentabilidade e alguns Comunicados, que também serão analisados no mesmo período de tempo.

Este horizonte temporal não é muito extenso, e pode ser considerado limitativo para o estudo, no entanto, vai permitir-nos analisar mais aprofundadamente a empresa em três

momentos distintos mas fulcrais, o antes, o durante e o após o impacto ambiental causado pelas emissões de gases poluentes.

3.6. Recolha de Dados

O método de recolha de dados utilizado neste estudo foi a análise de conteúdo. Esta divide-se em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e tratamento/interpretação de dados. Na etapa da pré-análise efetuámos a recolha dos documentos para análise. Na etapa da exploração do material codificámos, classificámos e categorizámos todo o material recolhido de acordo o nível de interesse para o estudo. Na fase do tratamento de dados os resultados foram tratados de forma a serem significativos e válidos para a nossa conclusão.

Então, a recolha da informação deste estudo, numa primeira fase, passou pela consulta da página *Web* da Volkswagen AG, onde foi efetuado o *download* dos Relatórios e Contas de cada ano individualmente, dos Relatórios de Sustentabilidade assim como de alguns Comunicados.

Posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo dos documentos selecionados dos anos em estudo. Nessa análise, de modo a ir ao encontro do objetivo principal do trabalho, foram identificadas as partes ou capítulos dos Relatórios e Contas, Relatórios de Sustentabilidade ou Comunicados em que é mencionado o incidente das emissões poluentes.

A autora Castro (2013), no seu estudo, construiu uma tabela que ajuda a identificar as estratégias legitimização utilizadas pelas empresas (Tabela 6). Associou aos três tipos de eventos possíveis, o objetivo a atingir pela empresa perante a legitimidade e as diferentes estratégias/sub estratégias a aplicar. Portanto, quando é determinado um tipo de evento, é tido em conta o impacto que tem na reputação e associado o objetivo que a empresa tenciona atingir.

Tabela 6 - Tipo de Evento vs Estratégia de Legitimação

Tipo de evento	Objetivo	Estratégia
Positivo	Ganhar/Aumentar	Autoclamação
Neutro	Manter/Aumentar	Autoclamação
Negativo	Restaurar/Recuperar	Defesa/Negação/Assunção

Fonte: com base em (Castro, 2013, p. 29)

Deste modo, relativamente à Volkswagen AG, considerámos que perante eventos positivos ou neutros, a estratégia de legitimação utilizada é a autoclamação. No entanto, é aqui que definimos o percurso para a nossa investigação. Foram-nos apresentadas duas Teorias que promovem estratégias de reparação/restauro da reputação e da imagem de uma empresa. Mas, ao estudar apenas um evento negativo tão impactante, em que por si só é um indicador de que a imagem da empresa será afetada, assumimos que a empresa deverá recorrer à sua defesa, através de negação, desresponsabilização e/ou assunção. Assim, e de modo a ir ao encontro do nosso objetivo, decidimos observar a atuação da Teoria da Comunicação em Situações de Crise.

Assim, com base nos Tabelas 2 e 4 que acima mostrámos, dos autores Coombs (2007) e Benoit (1997), elaborámos uma tabela resumo que associa às três estratégias de defesa, diversas subestratégias de resposta à crise através das quais a empresa pode utilizar para se defender. A Tabela 7 traduz essas estratégias e subestratégias eleitas e mostra uma breve explicação a cada uma delas:

Tabela 7 - Estratégias-Chave de Resposta à Crise

Estratégia	Subestratégia	Descrição
Negação	Negação simples	Simplesmente negar responsabilidades (sem apontar mais responsáveis).
	Transferência de culpa	Negar responsabilidades e/ou causas imputáveis fatores internos, imputando a culpa a outrem.
	Bode expiatório	É culpabilizado pelo ato, mas a culpa é de outrem.
Desresponsabilização	Acidente	O evento foi um acidente.
	Vitimizar	Alegar que aconteceu por falta de informação ou capacidade.
	Agradar/ boas intenções	Agir bem no ato.
Assunção	Minimização	Apoiar - O evento resultou num impacto negativo, mas através dele conheceram-se fatores positivos.
		Compensar - Todos os afetados pelo impacto negativo serão recompensados.
		Transcender - o retorno positivo transcende o impacto negativo.
Assunção	Minimização	Minimizar - Desvalorização, evento não é grave.
		Desculpa/Justificação - É aceite a responsabilidade pelo evento, no entanto tentam justificá-lo, por exemplo como se fosse uma oportunidade para melhores resultados.
		Vergonha - Reconhece a responsabilidade e pede perdão.
	Plano preventivo/corretivo	São implementadas medidas corretivas, quer para reparar o impacto, quer para garantir que não volta a ocorrer.

Fonte: nossa autoria

4. Resultados do Estudo Empírico

4.1. Descrição e Análise da Amostra

Como já foi descrito anteriormente, a amostra utilizada no nosso estudo incluiu os Relatórios e Contas anuais, os Relatórios de Sustentabilidade da empresa Volkswagen AG e alguns Comunicados entre os anos de 2014 e 2016.

Como vários autores defendem (Abrahamson e Park, 1994; Buhr, 1998), os relatórios anuais são importantes veículos de comunicação empresarial, servindo de dispositivos de legitimação e planos estratégicos. O relatório e contas abrange grande parte das atividades financeiras e operacionais da empresa ao longo do ano. É composto por informação obrigatória e voluntária, de origem financeira e não financeira.

De acordo com o nosso tema, decidimos analisar os dois tipos de informação, financeira e não financeira, sendo que a financeira serviu apenas para uma breve análise económico-financeira. De entre a informação não financeira, importam capítulos que abordem a responsabilidade social e o ambiente. Relativamente à informação financeira, importam os capítulos das contas consolidadas e dos *ratings*.

De modo a agilizar o processo recolha de dados, dividimos o trabalho por etapas. Numa primeira fase analisámos os capítulos que incluem informação útil, e se os mesmos são constantes ao longo do horizonte temporal em estudo. Já numa segunda fase, depois de selecionados os capítulos de interesse, passou-se à análise destes, frase a frase, com o intuito de detetar a aplicação de estratégias de resposta à crise e recuperação da imagem.

Ao longo do período em análise (2014 a 2016), pudemos verificar que os Relatórios e Contas da Volkswagen AG são organizados, bem estruturados, completos e estrategicamente elaborados, usados como meio de informação e de comunicação com os *stakeholders*, transmitindo informação útil e que conduz ao ganho de reputação.

Perante a leitura dos relatórios e contas, detetámos informação útil não financeira nos seguintes capítulos: “Carta aos Acionistas”, “Relatório do Conselho Fiscal” e “Relatório sobre Riscos e Oportunidades” e nos relatórios de 2015 e 2016 “Problema das Emissões” e “Problema do Diesel”. Relativamente à informação financeira a

informação foi retirada dos capítulos “Demonstrações Financeiras Consolidadas” e “Ações e Títulos”.

Esperávamos encontrar informação importante no capítulo “Melhoria de valor sustentável” uma vez que é o capítulo do relatório dedicado à sustentabilidade e ao ambiente. No entanto, após uma breve análise, verificámos que não acrescentaria valor ao nosso trabalho, mesmo sendo um capítulo cuidadosamente elaborado e seriamente dedicado às questões ambientais que envolvem a empresa.

O relatório de sustentabilidade é, tal como o relatório e contas, um importante instrumento de comunicação e gestão. Serve como um dos principais instrumentos que uma empresa tem para relatar e prestar contas à sociedade e ao mercado a respeito da sua atuação e das suas práticas sustentáveis, ou seja, uma forma de comunicar o sucesso e os desafios das suas estratégias sócio ambientais das suas operações.

Ao analisar os Relatórios de Sustentabilidade da Volkswagen AG do período em questão (2014 a 2016), observámos que se trata, tal como os Relatórios e Contas, de um relatório muito cuidado e informativo, focado nas estratégias de sustentabilidade e boas práticas ambientais da empresa, e que se guia pelas diretrizes do GRI. No entanto, ao analisá-lo de forma mais aprofundada para selecionar a informação útil, concluímos que o Relatório de Sustentabilidade pouco refere se à questão das emissões poluentes. As poucas referências que há são feitas pelo Presidente do Conselho de Administração, no capítulo “Carta aos acionistas”. Deste modo, só iremos aproveitar para o nosso estudo as referências feitas neste capítulo.

4.2. Resultados Encontrados e Sua Interpretação

Neste ponto, serão analisados e interpretados individualmente os vários resultados encontrados para cada tipo de impacto, económico-financeiro e reputacional.

4.2.1. Impacto económico-financeiro

Tendo por base as demonstrações financeiras do período 2014 a 2016, bem como a toda restante informação constante nos Relatórios e Contas da Volkswagen AG, procedemos à elaboração de uma breve análise económico-financeira. Esta análise, a seguir apresentada, permite-nos ter uma noção geral da situação da empresa antes, durante e após o impacto das emissões de gases poluentes, possibilitando o realce dos seus possíveis efeitos nos resultados da empresa.

No entanto, para uma análise mais completa e crítica sobre a situação da empresa, não é suficiente fazer apenas uma leitura estática das demonstrações financeiras, é necessário fazer uma análise complementada de indicadores económico-financeiros, também conhecidos como rácios.

4.2.1.1. Rácios

A análise de rácios financeiros é uma metodologia adequada para avaliar a rentabilidade, a estrutura do endividamento e a liquidez da empresa. Deste modo, elaborámos três tabelas cada uma com os diferentes tipos de rácios. A primeira tabela (Tabela 8) é composta por rácios de endividamento, a segunda (tabela 9) por rácios de liquidez e a terceira (tabela 10) por rácios de rentabilidade.

A análise de rácios de endividamento (Tabela 8) permite aferir a importância dos encargos financeiros.

Tabela 8 - Rácios de Endividamento

Rácios de endividamento	2014	2015	2016
Autonomia financeira	25,68%	23,11%	22,68%
Solvabilidade	33,27%	30,06%	29,33%
Endividamento	74,32%	76,89%	77,32%
Cobertura dos ativos não correntes	100,18%	98,69%	91,42%

Fonte: nossa autoria

Podemos observar na Tabela 8 que nos anos 2015 e 2016 houve um decréscimo dos rácios de solvabilidade e autonomia financeira e um acréscimo do rácio de endividamento, o que reflete um elevado risco para os credores da empresa. Assim, os capitais próprios não são suficientes para fazer face aos compromissos da empresa, tornando esta mais dependente de capitais alheios.

Por sua vez, análise de liquidez tem como objetivo avaliar a capacidade das empresas fazerem face aos seus compromissos correntes. Apresenta-se agora a Tabela 9.

Tabela 9 - Rácios de Liquidez

Rácios de liquidez	2014	2015	2016
Liquidez geral	1,00	0,98	0,88
Liquidez reduzida	0,76	0,74	0,66
Liquidez imediata	0,15	0,14	0,11

Fonte: nossa autoria

Na Tabela 9, continuamos a observar a deterioração dos três rácios de liquidez a partir ano de 2015, com agravamento em 2016, tal como aconteceu com os rácios de endividamento. Os passivos correntes aumentaram e os ativos correntes não suportaram esse aumento, o que fez com que a empresa perdesse alguma capacidade de fazer face aos seus compromissos de curto prazo. Observámos ainda, que os inventários assumem um peso significativo no conjunto dos passivos correntes em todos os anos.

Por fim, a análise de rentabilidade consiste na aptidão da empresa para gerar lucros (obter rendimentos superiores aos gastos). Assim, na Tabela 10 são apresentados os rácios de rentabilidade da empresa.

Tabela 10 - Rácios de Rentabilidade

Rácios de rentabilidade	2014	2015	2016
Rendibilidade das vendas	6,27%	-1,91%	3,27%
Rendibilidade operacional do ativo	3,33%	-1,07%	1,86%
Rendibilidade do capital próprio	12,24%	-1,50%	5,95%
Alavancagem financeira	3,89	4,33	4,41

Fonte: nossa autoria

Em 2014, a empresa obteve melhores indicadores do que nos anos subsequentes (2015 e 2016). Mais uma vez, estes rácios seguem a tendência dos rácios atrás observados (Tabela 8 e Tabela 9). A empresa em 2015 e 2016 perdeu, em relação a 2014,

capacidade para o negócio gerar resultados, devido à diminuição dos valores do indicador da rentabilidade das vendas. Verificámos ainda que a propensão de gerar resultados através do investimento, foi menor em 2015 e 2016 como é possível observar através da rentabilidade operacional do ativo.

A quebra observada em todos os rácios, exceto na alavancagem financeira, no ano de 2015, deve-se ao facto do resultado líquido do período ser negativo, revelando assim um decréscimo dos seus níveis de eficiência. Em 2016, o facto do resultado líquido ter crescido e tornar-se novamente positivo, levou a que os indicadores tenham sofrido uma melhoria.

Assim, podemos verificar que no período em análise se verificou um decréscimo em todos os rácios analisados face a 2014, com especial enfoque no ano de 2015, uma vez que as contas da Volkswagen AG poderão ter sido afetadas pelo incidente, desse mesmo ano, das emissões de gases poluentes.

4.2.1.2. Ratings

Rating é uma avaliação sistemática das empresas em termos de qualidade de crédito. As classificações são por feitas classes definidas individualmente por cada agência de rating. Ao analisar os relatórios e contas da Volkswagen AG, foi possível observar as variações nos ratings atribuídos à empresa pelas agências de notação financeira Moody's e Standard & Poor's (Tabela 11).

Tabela 11 - Classificação de Rating

<i>Ratings</i>	2014	2015	2016
Moody's			
Curto prazo	P-2	P-2	P-2
Longo prazo	A3	A3	A3
<i>Outlook</i>	positivo	negativo	negativo
Standard & Poor's			
Curto prazo	A-1	A-2	A-2
Longo prazo	A	BBB+	BBB+
<i>Outlook</i>	estável	negativo	negativo

Fonte: Com base em (Volkswagen AG, 2016a, p. 117)

As agências de *rating*, no ano 2014, atribuem à Volkswagen AG classificações positivas que demonstram a boa capacidade da empresa em cumprir com os seus compromissos financeiros, tanto a curto como a longo prazo. No entanto, em 2015 o panorama muda. Ambas as agências baixaram as cotações. Para ambas o *Outlook* passa a ter classificação negativa e a capacidade de cumprimento de obrigações a curto e longo prazo, classificadas pela agência Standard & Poor's, caem, passando a estar classificadas com A-2 e BBB+, respetivamente. Ou seja, a sua capacidade de cumprimento das obrigações, no entendimento destas agências, enfraquece, passando a estar mais suscetível a condições económicas adversas.

Em suma, ao fazermos um apanhado geral dos resultados obtidos na análise financeira, verificámos que a crise terá tido influência negativa na informação financeira da empresa. Os rácios mostraram-nos uma quebra nos anos 2015 e 2016, mais acentuada no ano 2015, relativamente ao ano de 2014 (Volkswagen AG, 2015a). A empresa perdeu autonomia financeira, capacidade para fazer face aos seus compromissos, capacidade de gerar negócio e a rendibilidade das vendas também diminuiu. Relativamente à classificação atribuída pelas agências de *rating*, o quadro também se altera. Como resultado das emissões poluentes, a empresa “cai” nas tabelas de classificações no ano 2015 e mantém o cenário em 2016 (Volkswagen AG, 2015a) .

4.2.2. Impacto Reputacional

Tal como referimos anteriormente, para o nosso estudo foram analisados vários capítulos dos Relatórios e Contas dos anos 2014, 2015 e 2016. Nestes foi possível observar a utilização de várias estratégias de resposta à crise bem como mensagens importantes que mostram o impacto deste incidente na vida da empresa.

É importante referir que, como o incidente das emissões poluentes é posterior à sua data de emissão, o Relatório e Contas de 2014 não o menciona, e por isso não evidencia qualquer estratégia de comunicação de crise. Este relatório serve assim de apoio ao estudo, para mostrar a forma de comunicação e o comportamento da empresa antes desta ser atingida pela crise.

Assim sendo, o primeiro capítulo que analisámos foi o da “Carta aos Acionistas”. É um capítulo riquíssimo pois, através das palavras do Presidente do Conselho de Administração, pudemos observar diversas subestratégias resultantes do impacto das emissões poluentes.

Através das palavras do presidente, concluímos que neste capítulo a estratégia mais utilizada foi a Assunção. Assumiram a responsabilidade e pediram perdão pelo sucedido. Esta assunção de culpa, levou-os a tomarem várias medidas corretivas de modo a contribuírem para a resolução dos problemas causados. No entanto, observámos que apesar da responsabilização pelo evento, tentaram justificá-lo, alegando que poderá ter sido uma oportunidade para fazerem melhor e terem melhores resultados (Tabela 12).

Tabela 12 - Evidências na “Carta aos Acionistas”

Ano	Citações	Estratégia segundo Tabela 7
2014	"A legislação cada vez mais rigorosa em matéria de CO2.... Isso custa-nos uma grande quantidade de energia e dinheiro. Mas na Volkswagen, não vemos esta transição como uma ameaça, mas sim como uma grande oportunidade - uma que devemos e vamos aproveitar." (Volkswagen AG, 2014a, p. 14)	N/A
	"Em nome do Grupo Volkswagen, gostaria de pedir desculpa a vocês, os nossos <i>shareholders</i> , pois a confiança que depositaram na Volkswagen foi quebrada." (Volkswagen AG, 2015a, p. 7)	Assunção - Vergonha
	"Este é o primeiro relatório anual do Grupo Volkswagen em que eu tenho o privilégio de vos escrever como Presidente Conselho de Administração." (Volkswagen AG, 2015a, p. 7)	
2015	"Estamos a fazer tudo o que podemos para superar esta crise: com soluções técnicas efetivas para os nossos clientes e cooperação confiável com todas as autoridades responsáveis, a fim de esclarecer completamente e de forma transparente o que aconteceu." (Volkswagen AG, 2015a, p. 7)	Assunção - Plano corretivo
	"Acredito que é importante usar esta crise como uma oportunidade: uma oportunidade de realinhar o Grupo num mundo automotivo que está a enfrentar uma mudança de época." (Volkswagen AG, 2015a, p. 9)	
	"Por mais grave que seja a crise, também abriu portas para nós. Porque nos encorajou a definir as prioridades certas e a acelerar as mudanças em atraso." (Volkswagen AG, 2015a, p. 9)	Assunção - Desculpa/Justificação
2016	"Estamos a fazer mais em termos de integridade e sustentabilidade, também, porque o sucesso a longo prazo de uma empresa depende da sua autenticidade ao assumir a responsabilidade pelo meio ambiente e pela sociedade." (Volkswagen AG, 2016a, p. 9)	Assunção - Plano Corretivo

Fonte: Nossa autoria

No ano de 2015, é apresentada uma medida corretiva que deve ser salientada uma vez que se encontra oculta no texto. Trata-se do facto de ser um novo Presidente do Conselho Administrativo a escrever esta “carta”. Em 2014, o presidente que se dirigiu aos *shareholders* foi o Prof. Dr. Martin Winterkorn e em 2015 e 2016 foi o Sr. Matthias Müller.

Além de todas estas estratégias apresentadas na Tabela 12, podemos observar ainda outras questões relacionadas com o impacto das emissões de gases poluentes.

Em 2015, o discurso do presidente refere em muitas situações a crise, os impactos negativos que esta teve para a empresa, os planos corretivos e as tentativas da empresa para recuperar a confiança dos seus acionistas.

Por sua vez, em 2016, o discurso altera-se, levando a que as referências à crise diminuam drasticamente. Passa assim a ser enfatizado o facto de que a empresa estar a ter um grande sucesso, que as receitas estão a aumentar e por isso estão a recuperar a confiança dos seus clientes.

No capítulo do “Relatório do Conselho Fiscal” observámos mais uma vez que a estratégia utilizada foi a Assunção e que a subestratégia mais aplicada foi o Plano Corretivo (Tabela 13).

Tabela 13 - Evidências no “Relatório do Conselho Fiscal”

Ano	Citações	Estratégia segundo Tabela 7
2014	"O alto nível coletivo de comprometimento pessoal ajudou o Grupo Volkswagen a registar um forte desempenho nas desafiadoras condições de mercado em curso e a continuar com a confiança dos objetivos estabelecidos na Estratégia 2018." (Volkswagen AG, 2014a, p. 11)	N/A
2015	"O Conselho de Administração apresentou relatórios periódicos sobre os desenvolvimentos atuais em conexão com a questão do diesel nas reuniões do Comitê Especial de Motores Diesel." (Volkswagen AG, 2015a, p. 12)	Assunção - Plano corretivo
	"O Conselho Fiscal estabeleceu cinco comitês para desempenhar as funções que lhe são confiadas, ... desde outubro de 2015, o Comitê Especial de Motores Diesel." (Volkswagen AG, 2015a, p. 12)	
2016	"O Presidente do Conselho de Administração da Volkswagen AG, Prof. Dr. Martin Winterkorn, demitiu-se em 25 de setembro de 2015. O Conselho de Supervisão da Volkswagen AG nomeou o Sr. Matthias Müller como o novo Presidente do Conselho de Administração da Volkswagen AG com efeitos a partir de 26 de setembro de 2015. (Volkswagen AG, 2015a, p. 16)	Assunção - Plano corretivo
	"O Conselho de Supervisão realizou uma outra conferência telefónica em 20 de dezembro de 2016, na qual lidámos principalmente com a situação atual em relação à questão do diesel." (Volkswagen AG, 2016a, p. 15)	

Fonte: Nossa autoria

Tal como no capítulo da “Carta aos Acionistas”, neste capítulo as estratégias de resposta à crise são muito mais evidentes em 2015 do que são em 2016. Em 2015 foi o ano em que tiveram de reagir e dar rápidas respostas ao impacto que afetou a empresa e por isso

foram criadas mais medidas a nível dos órgãos do Conselho de Fiscal, como a criação de comités especiais dedicados à questão dos motores *diesel* e várias reuniões presenciais no período subsequente para o apuramento de factos e respostas. Em 2016, apesar de ainda terem sido feitas reuniões para falar do tema, foram menos frequentes e as que existem deixam de ser presenciais para ser via telefone.

O seguinte capítulo sujeito a análise foi o “Relatório sobre Riscos e Oportunidades”. É interessante aqui a comparação dos 3 anos em estudo pela forma tão diferente como é apresentado o capítulo. Em 2014 empresa fala em estratégias preventivas para evitar que haja violações aos limites regulamentados pela UE. No entanto, estas medidas preventivas falharam e passam, em 2015 e 2016, a ser medidas corretivas.

Observámos que assim como nos anteriores, a empresa utilizou como estratégia de resposta à crise a Assunção e como subestratégia o Plano corretivo (Tabela 14).

Tabela 14 - Evidências no "Relatório sobre Riscos e Oportunidades"

Ano	Citações	Estratégia segundo Tabela 7
2014/ 2015/ 2016	"O Grupo Volkswagen coordena rigorosamente a tecnologia e o planeamento do produto com as marcas, de modo a evitar que haja violações dos limites de emissões, o que implicaria sanções severas." (Volkswagen AG, 2014a, p. 169, 2015a, p. 180, 2016, p. 190)	N/A
2015/ 2016	"Em 2015, o Grupo Volkswagen reconheceu provisões decorrentes das emissões de gases, em particular para as próximas campanhas de serviços, recalls e medidas relacionadas com o cliente, mas também para riscos de valor residual." (Volkswagen AG, 2015a, p. 173; Volkswagen AG, 2016a, p. 183)	Assunção - Plano corretivo
	"Estamos a cooperar com todas as autoridades responsáveis para esclarecer estas questões de forma completa e transparente." (Volkswagen AG, 2015a, p. 173; Volkswagen AG, 2016a, p. 183)	

Fonte: Nossa autoria

Além das evidências apresentadas na Tabela 14, pudemos observar que nos anos 2015 e 2016 foi acrescentado um subcapítulo chamado “Riscos da questão das emissões” que se foca nos riscos que a empresa correu com este impacto. Segundo os autores, a empresa passou a estar sujeita a uma diminuição da procura, a capacidade de usar instrumentos de financiamento pode diminuir e uma queda na classificação da empresa poderia afetar negativamente os termos associados aos empréstimos do Grupo Volkswagen.

Outra questão a salientar, é o facto de nos 3 relatórios serem referidos intensivamente que existem vários regulamentos e diretrizes que regulam as emissões de CO2. No entanto, em 2015 e 2016 nada é alterado. Mantiveram o discurso tal e qual o de 2014 como se nada tivesse acontecido.

O último capítulo a ser analisado nos Relatórios e Contas da Volkswagen AG foi o da “Problema das Emissões” em 2015 e “Problema do Diesel” em 2016. Estes foram os capítulos que a empresa dedicou especialmente ao problema das emissões de gases poluentes.

Aqui foi onde foram observadas estratégias de resposta à crise em maior número e mais diversificadas. Voltaram a assumir a culpa, utilizando a estratégia que até aqui tem prevalecido, a Assunção, e como subestratégias focaram-se na Vergonha, pedindo desculpa, na Desculpa/Justificação dizendo que iriam apreender com o evento e melhorar a partir daí, no Plano Corretivo, aplicando medidas que permitiriam reparar o impacto e garantir que não volta a ocorrer, na Compensação, procurando compensar todos os lesados, e na Desresponsabilização, em que livraram de responsabilidades os níveis de topo, nomeadamente o Conselho de Administração do Grupo, culpabilizando níveis hierárquicos abaixo. Estas estratégias são observáveis através da Tabela 15 e da Tabela 16 abaixo inseridas:

Tabela 15 - Evidências no capítulo "Problema das emissões"

Ano	Citações	Estratégia segundo Tabela 7
2015	"Fornecer soluções técnicas eficazes. Chegar à raiz do que aconteceu e aprender com isso. Aproveitar a oportunidade para um realinhamento fundamental." (Volkswagen AG, 2015a, p. 49)	Assunção - Desculpa/Justificação
	"A Volkswagen admitiu publicamente as irregularidades em 22 de setembro de 2015." (Volkswagen AG, 2015a, p. 49)	
	"No decurso dos inquéritos internos da Volkswagen, também encontramos provas que as irregularidades na determinação dos números de CO2 para as aprovações de tipos de veículos nos países da UE28 não podiam logo ser descartadas." (Volkswagen AG, 2015a, p. 49)	Assunção - Vergonha
	"A Companhia está a trabalhar intensivamente para esclarecer as irregularidades." (Volkswagen AG, 2015a, p. 49)	
	"O Conselho de Administração do Grupo estabeleceu um programa de cooperação, em vigor por tempo limitado." (Volkswagen AG, 2015a, p. 49)	
	"A investigação especial envolve a realização de briefings com funcionários e gerentes que foram identificados pelo Jones Day como fontes relevantes de informação em conexão com a questão do diesel." (Volkswagen AG, 2015a, p. 50)	Assunção - Plano Corretivo
	"O sistema de controle interno foi otimizado através de um novo conjunto de regulamentos para o procedimento no desenvolvimento de software da unidade de controle, classificação de emissões e gestão de escalonamento." (Volkswagen AG, 2015a, p. 51)	
	"Os funcionários dos departamentos afetados foram demitidos como consequência direta das descobertas feitas até ao momento, através dos inquéritos internos e investigações externas." (Volkswagen AG, 2015a, p. 51)	
	"A 3 de novembro de 2015, informámos o público de que cerca de 800 mil veículos, principalmente com motores diesel, poderiam estar afetados." (Volkswagen AG, 2015a, p. 52)	Assunção - Vergonha
	"Estamos sinceramente arrependidos por termos desapontado os nossos stakeholders." (Volkswagen AG, 2015a, p. 54)	

Fonte: Nossa autoria

Tabela 16 - Evidências no capítulo "Problema do diesel"

Ano	Citações	Estratégia segundo Tabela 7
2016	"A Volkswagen admitiu irregularidades... a 22 de setembro de 2015, o Grupo Volkswagen anunciou que foram identificadas sérias discrepâncias entre os números alcançados nos testes e no uso real da estrada, em cerca de onze milhões de veículos em todo o mundo com determinados motores a diesel." (Volkswagen AG, 2016a, p. 91)	Assunção - Vergonha
	"A Volkswagen está a trabalhar intensivamente para esclarecer o problema." (Volkswagen AG, 2016a, p. 91)	
	"O ponto de partida da questão do diesel na Volkswagen foi a decisão estratégica de lançar uma promoção em larga escala de veículos a diesel nos EUA em 2005... Os limites de emissão dos EUA para as emissões de poluentes são rigorosos... Ao projetar motores diesel de última geração, técnicos e engenheiros enfrentam o desafio entre o objetivo conflituante da redução de NOx e de outros parâmetros... Para resolver este objetivo conflituante satisfatoriamente dentro do prazo e de orçamento do projeto EA 189, um grupo de pessoas de níveis abaixo do Conselho de Administração do Grupo, na divisão de desenvolvimento do grupo de força, decidiu modificar o software do motor." (Volkswagen AG, 2016a, p. 92)	Desresponsabilização
	"Fora o grupo de pessoas acima mencionado, o anterior e o atual Conselho de Administração da Volkswagen AG não tinha qualquer conhecimento do uso de um software de manipulação ilegal." (Volkswagen AG, 2016a, p. 92)	
	"Os proprietários dos veículos afetados serão notificados e podem marcar uma consulta para modificação num workshop autorizado." (Volkswagen AG, 2016a, p. 93)	
	"A Volkswagen garante que as soluções serão implementadas gratuitamente para os nossos clientes." (Volkswagen AG, 2016a, p. 93)	
	"Os acordos oferecem aos clientes afetados a opção de recompra ou, para veículos alugados, rescisão antecipada do leasing ou uma modificação de emissões livres dos veículos, desde que a EPA e o CARB aprovem a modificação." (Volkswagen AG, 2016a, p. 94)	Assunção - Compensar
	"A Volkswagen concordou em apoiar os programas ambientais. A Volkswagen pagará 2,7\$ bilhões ao longo de três anos e a Audi efetuará um pagamento único adicional no valor de 225\$ milhões para compensar o excesso de emissões de NOx." (Volkswagen AG, 2016a, p. 94)	

Fonte: Nossa autoria

Além das estratégias observadas nas tabelas 15 e 16, concluímos que voltam a referir certas medidas corretivas que foram faladas anteriormente, como a demissão do

Presidente do Conselho de Administração, a criação de um comitê especial para coordenar as atividades relacionadas com o problema das emissões e a criação de provisões.

Mais uma vez, salientam que a confiança dos seus *stakeholders* é o seu “bem” mais importante e que vão fazer tudo o que estiver ao seu alcance para a restabelecer, pois esta crise veio “contradizer tudo aquilo que a Volkswagen representa” (Volkswagen AG, 2015, p. 54).

Relativamente à análise dos Relatórios de Sustentabilidade, como já foi referido anteriormente, observámos que existem poucas referências aos problemas das emissões de gases poluentes. Obtivemos informação relevante apenas no capítulo “Carta aos Acionistas” e mesmo essa informação não apresenta qualquer estratégia de resposta à crise. Encontrámos então quatro manifestações acerca da “crise do *diesel* “:

Tabela 17 - Evidências nos Relatórios de Sustentabilidade

Ano	Citações	Estratégia segundo Tabela 7
2014	"precisamos proteger melhor o meio ambiente e reduzir ainda mais as emissões de dióxido de carbono no futuro." (Volkswagen AG, 2014b, p. 84)	N/A
2015	"Nos últimos meses, aprendemos uma lição dolorosa na Volkswagen." (Volkswagen AG, 2015b)	N/A
2016	"Estes não são tempos normais para a Volkswagen. Podem sentir isso até na emissão dos nossos relatórios - o nosso relatório de sustentabilidade para 2015 só surgiu no final de novembro de 2016." (Volkswagen AG, 2016b, p. 6)	N/A
	"Não há dúvida de que, em termos de responsabilidade empresarial, lidar com as repercussões da crise do diesel ainda é uma das nossas principais prioridades." (Volkswagen AG, 2016b, p. 6)	N/A

Fonte: Nossa autoria

Outra evidência a salientar é que em 2015, pela primeira vez, o relatório de sustentabilidade foi publicado exclusivamente *online*. Devido às investigações externas em curso, associadas à emissão de gases poluentes, a data de publicação deste relatório foi diferida do segundo trimestre do ano - quando geralmente é publicada - até 23 de novembro de 2016 (Volkswagen AG, 2015b). Esta informação complementa a citação enunciada na Tabela 12, do Relatório de Sustentabilidade de 2016.

Quanto aos Comunicados analisados, damos especial destaque ao “*CO2 Issue Largely Concluded*” - Emissão de CO2 Largamente Concluída, isto porque observámos que numa fase inicial, a empresa utilizou uma subestratégia de resposta à crise diferente. Utilizaram como estratégia principal a Assunção, mas desvalorizaram o evento utilizando como subestratégia a Minimização.

Tabela 18 - Evidências no Comunicado "CO2 Issue Largely Concluded"

Ano	Citações	Estratégia segundo Tabela 7
	"Apenas um pequeno número de variantes modelo de carros novos terá os valores ligeiramente ajustados."(Volkswagen AG, 2015c, p. 1)	
2015	"Os desvios encontrados aplicam-se apenas a nove variantes de modelos Volkswagen, que totalizam uma diferença de alguns gramas de CO2... Com uma produção anual de aproximadamente 36 mil veículos, essas variantes modelo correspondem apenas a 0,5% do volume da marca Volkswagen." (Volkswagen AG, 2015c, p. 1)	Assunção - Minimização

Fonte: Nossa autoria

Em suma:

- Na análise do relatório de 2014 não foram identificadas evidências de uma antevisão desta crise, ou seja, não existiram os “sinais de alerta” que devem existir de modo a prevenir uma crise. Falhou o plano de prevenção que Jaques (2007) e Mendes e Pereira (2006) afirmam que uma empresa deve ter.
- O facto do relatório e contas do ano 2015 ter sido emitido apenas *online* concluímos que pode ser uma consequência da crise.
- Ao analisar os Relatórios de Sustentabilidade da empresa, pudemos concluir que são muito completos e informativos, mas pouco referem a crise da emissão dos gases poluentes e estratégias de resposta à crise.
- A empresa foi ao encontro do que diz o autor Claeys et al. (2010). Utilizou maioritariamente estratégias de reconstrução dado que estas têm um impacto mais positivo na reputação da organização do que as de negação ou diminuição.
- Com o auxílio da Tabela 7, que associa as estratégias de resposta à crise referidas pelos os autores Coombs (2007) e Benoit (1997), observámos que utilizou como estratégia principal a Assunção e, através de subestratégias como

a Vergonha, o Plano Corretivo, a Desculpa, a Compensação, reconheceu a culpa e desenvolveu rapidamente medidas para a resolução do problema. No entanto, ainda tentou minimizar a situação através do Comunicado e desresponsabilizar o topo da hierarquia, culpabilizando os níveis inferiores.

- A Volkswagen AG foi muito eficaz no tratamento do impacto das emissões de gases poluentes. Teve uma rápida reação e aplicou estrategicamente cada medida de resposta à crise. Desta forma, conseguiu restabelecer a sua reputação e ultrapassar aquilo que à partida seria um grande obstáculo à credibilidade e legitimidade da empresa.
- Demonstrou uma grande preocupação com a sua imagem perante a sociedade e perante os seus *stakeholders*.

5. Conclusão

A responsabilidade social das empresas verifica-se de várias formas, sendo uma delas, o respeito pelo melhoramento da qualidade do ambiente. Assim, impõe-se às empresas que detenham procedimentos que de forma continuada controlem as consequências ambientais da sua atividade.

A Volkswagen trabalhou e continua a trabalhar na sua reputação. A prova disso são as divulgações que faz todos os anos a nível social e ambiental. A sua dimensão e visibilidade, trazem por acréscimo um grau de excelência e reputação a manter. Sendo também uma empresa muito sensível a nível ambiental, é mais afetada aquando de impactos negativos.

Considerando a crise das emissões de gases poluentes e os impactos que teve na reputação da empresa, o estudo analisou os relatórios e contas, os relatórios de sustentabilidade e alguns comunicados do ano 2014 a 2016 da maior fabricante automóvel do Mundo, a Volkswagen AG. O nosso objetivo era perceber e avaliar a reação da empresa face a um evento com impacto negativo a nível ambiental, que por consequência poderia afetar a sua reputação. Para isso, estudámos a atuação da Teoria da Comunicação em Situações de Crise e as estratégias de resposta que aplica nestas situações. Também quisemos observar os efeitos que teria nas contas da empresa e para isso recorremos a uma breve análise económico-financeira.

De facto, podemos concluir que os efeitos da crise foram reais e afetaram a Volkswagen AG. Financeiramente teve consequências, fazendo-se notar pelo declínio dos rácios financeiros e das classificações atribuídas pelas agências de *rating*. Na sua reputação também se fez sentir, ao perderem a confiança dos seus *stakeholders*.

No entanto, uma das grandes conclusões a retirar é que a imagem e reputação de uma empresa são fatores cruciais para a sua estabilidade. A Volkswagen AG tem uma reputação tão forte e consolidada, que as consequências do impacto da crise foram facilmente ultrapassadas, pois no ano 2016 o Presidente do Conselho de Administração afirma que nos títulos se lê “Volkswagen torna-se na fabricante de automóveis mais vendida no Mundo.” (Volkswagen AG, 2016).

A maior limitação deste estudo foi encontrada logo no início. Na definição do nosso objetivo de estudo, deparámo-nos com o facto de querermos estudar mais do que um

evento negativo e não encontrarmos nenhum. Daí que as conclusões da atuação da Teoria da Comunicação em Situações de Crise não possam ser generalizadas, mas sim focadas neste único acontecimento.

São várias as teorias abordadas no estudo de matérias ambientais. No entanto, umas já foram mais observadas do que outras. Deste modo, o estudo elaborado vem enriquecer a literatura existente acerca da aplicação da Teoria da Comunicação em Situações de Crise, em contexto real. Assim, seria interessante a existência de mais estudos que visassem a atuação desta Teoria, já que a literatura encontrada é menos vasta e talvez seja, de entre todas, a teoria menos conhecida e com mais para explorar.

Referências Bibliográficas

- Abrahamson, E., & Park, C. (1994). Concealment of Negative Organizational Outcomes: An Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1302–1334. <https://doi.org/10.2307/256674>
- Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223–250. <https://doi.org/10.1108/09513570210418905>
- Adams, C. A., & Kuasirikun, N. (2000). A comparative analysis of corporate reporting on ethical issues by UK and German chemical and pharmaceutical companies. *European Accounting Review*, 9(1), 53–79. <https://doi.org/10.1080/096381800407941>
- Antheaume, N. (2001). LA DIFFUSION VOLONTAIRE D'INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES : LE CAS DE LA COGEMA. *France. pp.CD-Rom*. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584607>
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *The Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/256210>
- Barton, L. (2001). *Crisis in Organizations II* (2^a). South-Western Publishing Co.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication, 23(2), 177–186.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 232–248. <https://doi.org/10.1108/13563280610680821>
- Bromley, D. (2002). Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies? *Corporate Reputation Review*, 5(1), 35–50. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540163>
- Buhr, N. (1998). Environmental performance, legislation and annual report disclosure: the case of acid rain and Falconbridge. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 11(2), 163–190. <https://doi.org/10.1108/09513579810215455>
- Caetano, J., Vasconcelos, P., & Vasconcelos, M. (2006). *Gestão de Crise* (Editorial). Lisboa.
- Castelo Branco, M., Eugénio, T., & Ribeiro, J. (2008). Environmental disclosure in response to public perception of environmental threats. *Journal of Communication Management*, 12(2), 136–151. <https://doi.org/10.1108/13632540810881956>
- Castro, A. (2013). Divulgação de matérias ambientais a galp energia, 52.
- Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36, 256–262.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.05.004>

- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Retrieved November 12, 2017, from [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=CkkXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Coombs,+W.+T.+\(1999\).+Ongoing+Crisis+Communication:+Planning,+Managing,+and+Responding.+Thousand+Oaks,+CA:+Sage+Publications&ots=NHv60pgo6b&sig=A3VMqKUhxANJwFJ_F0hoaMYdnOQ&redir_e](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=CkkXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Coombs,+W.+T.+(1999).+Ongoing+Crisis+Communication:+Planning,+Managing,+and+Responding.+Thousand+Oaks,+CA:+Sage+Publications&ots=NHv60pgo6b&sig=A3VMqKUhxANJwFJ_F0hoaMYdnOQ&redir_e)
- Coombs, W. T. (2004). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication. *Journal of Business Communication*, 41(265–289), 289.
- Coombs, W. T. (2007). *Crisis Management and Communications*. Retrieved from <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and Attributions in a Crisis : An Experimental Study in Crisis Communication Communication and Attributions in a Crisis : An Experimental Study in Crisis Communication, (April 2017), 37–41. <https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr0804>
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Wiley. Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=KMvtvG4zWaYC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Criado-Jiménez, I., Fernández-Chulián, M., Larrinaga-González, C., & Husillos-Carques, F. J. (2008). Compliance with Mandatory Environmental Reporting in Financial Statements: The Case of Spain (2001-2003). *Journal of Business Ethics*, 79(3), 245–262. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9375-7>
- Dantas, J. A., Zendersky, H. C., & Niyama, J. K. (2005). A dualidade entre os benefícios do disclosure e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. *Economia E Gestão*, 5(11), 56–76. <https://doi.org/10.5752/40>
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2001). The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540137>
- Deegan, C. (2002). Introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Deegan, C., & Rankin, M. (1996). Do Australian companies report environmental news objectively? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 50–67. <https://doi.org/10.1108/09513579610116358>
- Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983–1997. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312–343. <https://doi.org/10.1108/09513570210435861>
- Deegan, C., Rankin, M., & Voght, P. (2000). Firms' Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence. *Accounting Forum*, 24(1), 101–130. <https://doi.org/10.1111/1467-6303.00031>
- Diegues, S. (2011). A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas

- portuguesas, 114. <https://doi.org/10.2759/32049>
- Dowling, G. R. (2002). Corporate Reputations: SHOULD YOU COMPETE ON YOURS? Retrieved from <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/dowling-reputation.pdf>
- Eugenio, T. P. (2010). Avanços Na Divulgação De Informação Social E Ambiental Pelas Empresas E a Teoria Da Legitimidade. *Revista Universo Contábil*, 6(1), 102–118. <https://doi.org/10.4270/ruc.2010106>
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2012). *Análise Financeira – Teoria e Prática*. Lisboa: Sílabo.
- Gray, R., Owen, D., and Adams, C. (1996). *Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Prentice Hall.
- Gray, R. (2002). The social accounting project and Accounting Organizations and Society. Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 687–708. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(00\)00003-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(00)00003-9)
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47–77. <https://doi.org/10.1108/09513579510146996>
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343–352. <https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863>
- Holland, L., & Foo, Y. B. (2003). Differences in environmental reporting practices in the UK and the US: the legal and regulatory context, 35, 1–18. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(02\)00127-0](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(02)00127-0)
- Huang, Z., Chen, H., Hsu, C.-J., Chen, W.-H., & Wu, S. (2004). Credit rating analysis with support vector machines and neural networks: a market comparative study. *Decision Support Systems (DSS)*, 37(4), 543–558. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(03\)00086-1](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(03)00086-1)
- Jaques, T. (2007). Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct. *Citation: Public Relations Review*, 33(2), 147–157. Retrieved from http://www.comipi.it/library/relational_model_prr.pdf
- Johnson, J. (2003). Repairing legitimacy after blacklisting by the Financial Action Task Force. *Journal of Money Laundering Control*, 7(1), 38–49. <https://doi.org/10.1108/13685200410809751>
- Lampreia, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise* (Texto Edit). Lisboa.
- Livro Verde. (2001). *LIVRO VERDE OS CONTRATOS PÚBLICOS NA UNIÃO EUROPEIA: PISTAS DE REFLEXÃO PARA O FUTURO*. Bruxelas. Retrieved from http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com-96-583_pt.pdf
- Mathews, M. R. (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 481–531.

<https://doi.org/10.1108/EUM00000000004417>

- Mendes, A., & Pereira, F. (2006). *Crises de ameaças a oportunidades* (Edições Sí). Lisboa.
- Moneva, J. M., & Llena, F. (2000). Environmental Disclosures in the Annual Reports of Large Companies in Spain. *The European Accounting Review*, 9(1), 7–29. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2005.9651739>
- Monteiro, C., & Almeida, F. (2012). Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económicos com Base nos Modelos SNC, 119. Retrieved from http://conteudos.otoc.pt/2012/DIS2512/Sebenta_DIS2512.pdf
- Neves, J. (2006). *Análise Financeira - Técnicas Fundamentais*. (T. Editores, Ed.) (1ª). Lisboa.
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371. <https://doi.org/10.1108/09513570210435870>
- Ogden, S., & Clarke, J. (2005). Accounting, Auditing & Accountability Journal“Methodological Insights: Impression management: Developing and illustrating a scheme of analysis for narrative disclosures – a methodological note“; *Journal Iss Accountability Journal Accountability Journal Iss*, 18(5), 313–345. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/09513570510600729>
- Parker, L. D. (2005). Social and environmental accountability research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 842–860. <https://doi.org/10.1108/09513570510627739>
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 48–59.
- Pereira, P. A. (2014). Gestão e Comunicação De Crise Na Igreja Católica, 108.
- Rodrigues, M. D. (2013). A crise e o relato de sustentabilidade no setor bancário : o caso português, 42. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70361/2/25049.pdf>
- Santos, C. Dos, Coimbra, M., & Augusto, M. (2009). Análise económico – financeira de uma empresa. *Faculdade de Economia Da Universidade de Coimbra*, 121. Retrieved from <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/12049/1/Relatório.pdf>
- Sinnreich, A. A. (2007). CONFIGURABLE CULTURE MAINSTREAMING THE REMIX, REMIXING THE MAINSTREAM. Retrieved from http://aramsinnreich.typepad.com/SINNREICH DISSERTATION_FINAL.pdf
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>
- Tilling, M. V. (2004). Some thoughts on legitimacy theory in social and environmental accounting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 24(2), 3–7. <https://doi.org/10.1080/0969160X.2004.9651716>
- Volkswagen AG. (2014). *Annual Report 2014*. Retrieved from <https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and->

- publications/Annual_Reports.html
- Volkswagen AG. (2014). *Sustainability Report 2014*. Retrieved from <http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/>
- Volkswagen AG. (2015). *Annual Report 2015*. Retrieved from https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html
- Volkswagen AG. (2015). CO2 Issue Largely Concluded. Retrieved from <http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/>
- Volkswagen AG. (2015). *Sustainability Report 2015*. Retrieved from <http://sustainabilityreport2015.volkswagenag.com/facts-and-figures/about-this-report.html>
- Volkswagen AG. (2016). *Annual Report 2016*. Retrieved from https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html
- Volkswagen AG. (2016). *Sustainability Report 2016*. Retrieved from <http://sustainabilityreport2016.volkswagenag.com/home.html>
- Volkswagen AG. (2017). Volkswagen Group. Retrieved November 6, 2017, from <https://www.volkswagenag.com/>
- Wikipedia. (2017). Volkswagen. Retrieved from <https://pt.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.7389921>